

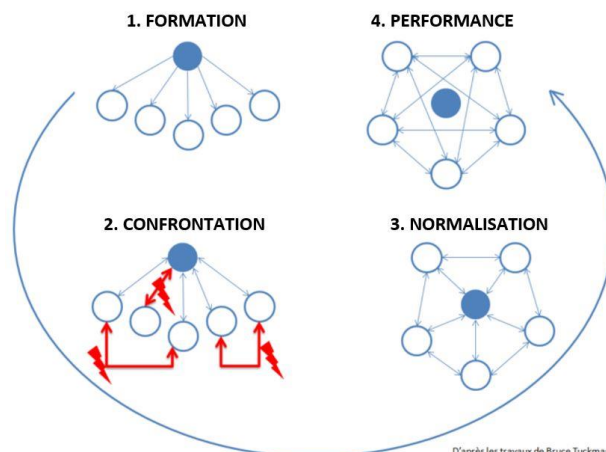


5 Etapes d'évolution d'une équipe

Le concept en bref

En 1965, le chercheur en psychologie Bruce Tuckman publie un ouvrage sur la dynamique de groupe, en présentant 4 étapes de développement d'un groupe (une 5^{ème} sera ajoutée par la suite) :

1. La formation et constitution de l'équipe
2. La confrontation et les conflits
3. La normalisation et cohésion
4. La performance
5. La dissolution



La théorie plus détaillée

Etape 1 : Formation

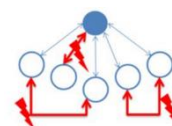


Lors de la constitution d'une équipe, ses membres sont recrutés et doivent trouver leur place au sein de l'équipe.

Rôle du leader : le leader a un rôle central de coordination pour définir les tâches, donner un cadre clair, écouter et rassurer les équipiers, motiver. Il encourage intentionnellement la cohésion de l'équipe.

Etape 2 : Confrontation

Alors que l'équipe s'étoffe et que chacun expérimente ses limites et celles de ses coéquipiers, des tensions et des conflits apparaissent, le niveau émotionnel est très élevé. Bien que cette étape soit naturelle, les confrontations doivent être gérées.



Rôle du leader : le leader est toujours au centre de l'équipe, mais cette fois dans un rôle d'arbitre, de médiateur. Le calme, l'écoute, le recentrage sur l'objectif et la capacité à prendre des décisions sont centrales.

Etape 3 : Normalisation

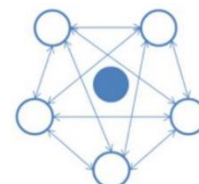


Alors que les tensions dans l'équipe trouvent des solutions, l'équipe entre dans une phase de normalisation : des règles communes sont adoptées et les liens entre membres se créent, sans plus avoir besoin nécessairement du leader. La confiance peut grandir et chacun devient davantage autonome au sein du groupe.

Rôle du leader : le leader accepte de déléguer une partie de son contrôle pour faciliter des liens directs entre coéquipiers. Il accompagne la création de règles de fonctionnement, il joue un rôle d'harmonisateur autour d'un projet commun et encourage la prise d'initiatives.

Etape 4 : Performance

L'équipe peut désormais se concentrer sur sa mission et devenir davantage performante en donnant l'espace pour les suggestions et la créativité. Les relations sont fondées sur la confiance dans les capacités de chaque coéquipier et la collaboration s'installe.



Rôle du leader : dans cette phase de développement de l'équipe, le leader a davantage un rôle de mentor et de « capaciteur ». Il encourage, valorise, lance de nouveaux défis et s'assure que l'équipe a les moyens nécessaires pour accomplir sa mission.

Etape 5 : Dissolution

Lorsque la mission de l'équipe est accomplie, l'équipe prend le temps de faire le bilan, de tirer des leçons de l'expérience et de célébrer les succès. La dissolution peut également avoir lieu lorsqu'un ou plusieurs membres influents de l'équipe la quittent. Le niveau émotionnel est souvent très élevé dans cette phase.

Rôle du leader : le leader facilite le processus de clôture de l'équipe. Il mobilise ses capacités d'analyse et d'évaluation pour tirer le meilleur parti de l'expérience réalisée, la partager et la célébrer. Il accompagne le changement.

Cela vous concerne

Votre équipe – ou vos équipes – se trouvent quelque part entre l'étape 1 et 5. Souvent, une équipe fera des aller-retours entre les étapes (par exemple 2 confrontation – 3 normalisation – 2 confrontation puis 4 performance). Identifier la phase principale dans laquelle se trouve votre équipe, c'est en comprendre les enjeux, et définir des approches pour entrer dans la Performance.



Bon à savoir

La dynamique d'équipe est souvent bien plus complexe que ces 5 étapes claires : à l'arrivée d'un nouveau membre, le processus de « formation » de l'équipe peut reprendre au début. D'autres équipes, elles, restent coincées aux premières étapes sans jamais entrer dans la Performance.

Applications pratiques

>>> Dans quelle phase de développement se situe votre équipe ? Depuis combien de temps l'équipe est-elle dans cette phase, ou en aller-retour avec d'autres phases ?

>>> Sur quoi l'équipe peut-elle s'appuyer pour passer à la phase suivante, en direction de la Performance ? De quoi l'équipe a-t-elle besoin ? Avez-vous les moyens de fournir à l'équipe ce dont elle a besoin – si la réponse est non, où pouvez-vous trouver les ressources nécessaires ?

>>> Quel positionnement pourriez-vous avoir en tant que leader pour faciliter le développement de l'équipe ? Comment mieux accompagner les membres de votre équipe dans le développement de leur compétence et de leur confiance ?

Pour aller plus loin

- Source : « 5 étapes de construction d'une équipe : Modèle de TUCKMAN » sur gmk-conseil.fr et autres ressources Internet
- Voir aussi les Fiches « [8 étapes du changement](#) » ; « [Matrice de collaboration](#) » par Ketsia BONNAZ

Dans mes activités de consultance, coaching et formation, j'ai accumulé des ressources utiles aux responsables d'équipe et de structures. Ces **fiches gratuites** se veulent simples et pratiques et peuvent être partagées. Si vous voulez aller plus loin, je vous propose un accompagnement personnalisé - contactez-moi à ketsia.bonnaz@gmail.com